

## การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)

โดย คณิต ปิติยา

การพัฒนาระบบราชการที่ผ่านมามีส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่โครงสร้าง และระบบเป็นหลักเช่น บุคลากร ระบบงบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือที่เรียกว่า Tangible Asset หรือทรัพย์สินที่จับต้องได้ ของภาครัฐซึ่งเป็นรูปธรรมมองเห็นได้ชัดเจน โดยได้ดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่อีกมิติหนึ่งของการพัฒนาได้เริ่มมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนา Intangible Asset หรือทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เช่นการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เป็นต้น ทั้งนี้ได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความรู้ โดยเล็งเห็นว่าจะเป็เครื่องมือสำคัญที่จะช่วยพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยกำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11 “ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ ฯลฯ”

การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงต้องอาศัยเครื่องมือ หรือกระบวนการที่เรียกว่า “การบริหารจัดการความรู้” (Knowledge Management) ซึ่งส่วนราชการจะต้องสร้างบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยผลักดันให้การปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุตามยุทธศาสตร์ หรือเป้าหมายที่กำหนด ทั้งที่อาจกล่าวโดยสรุปว่า การบริหารจัดการความรู้ คือ กระบวนการใดๆที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อรวบรวม และจัดเก็บความรู้ภายในองค์กรซึ่งเปรียบเสมือนสินทรัพย์ (Asset) อย่างเป็นระบบเพื่อนำมาใช้ หรือถ่ายทอดตลอดจนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กร และพัฒนาให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่หรือเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ความรู้ที่ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบนี้จะคงอยู่ในองค์กรตลอดไป

การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เกิดจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆกับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการณ์การขององค์กรอย่างยิ่ง จึงมีคำถามว่าทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ไปด้วยเพื่อให้ความรู้นั้นคงอยู่ในองค์กรตลอดไป คำตอบสำหรับเรื่องนี้คือ องค์กรต้องนำระบบการบริหารจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ฉะนั้นการบริหารจัดการความรู้จึงมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างยิ่ง

การบริหารจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่ที่บุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่ ยังไม่มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องนี้ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2548 สำนักงาน ก.พ.ร ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ โดยกำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร และดำเนินการพัฒนาหรือให้ความรู้แก่บุคลากรภาครัฐมาโดยตลอดแต่ไม่ได้กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ไว้โดยชัดเจนขึ้นอยู่กับศักยภาพของส่วนราชการที่จะแสวงหาหรือกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมขององค์กร ในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ของกรมบังคับคดีดำเนินการอยู่ในระยะเริ่มต้นของกระบวนการจัดการความรู้เช่นเดียวกับส่วนราชการอื่นๆ โดยได้มีการแต่งตั้งคณะทำงาน หรือ KM Team ร่วมทั้งสิ้น 4 คณะ ได้แก่

1. คณะทำงานด้านการสำรวจและรวบรวมองค์ความรู้ มีอำนาจหน้าที่ในการสำรวจและรวบรวมองค์ความรู้ภายในกรมบังคับคดี ทั้งในส่วนของความรู้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้เฉพาะตัว (Tacit Knowledge) กำหนดรูปแบบหรือจำแนกองค์ความรู้ให้เป็นหมวดหมู่
2. คณะทำงานด้านการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ มีอำนาจหน้าที่ในการศึกษาและวิเคราะห์เพื่อออกแบบและจัดทำโปรแกรมระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ ของกรมบังคับคดี ที่ได้รับการจำแนกหมวดหมู่ ทั้งในส่วนของความรู้ทั่วไปและความรู้เฉพาะตัว เพื่อให้บุคลากรของกรมบังคับคดี หรือบุคคลภายนอกสามารถนำข้อมูลองค์ความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. คณะทำงานด้านการกลั่นกรององค์ความรู้ มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาถ่วงถ่วงองค์ความรู้ ซึ่งคณะทำงานด้านการสำรวจและรวบรวมองค์ความรู้ และคณะทำงานด้านเครือข่ายเพื่อการบริหารองค์ความรู้ เสนอให้พิจารณาเพื่อกลั่นกรองให้ได้องค์ความรู้ที่ถูกต้อง หรือเป็น Best Practice
4. คณะทำงานด้านเครือข่ายเพื่อการบริหารองค์ความรู้ปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะของผู้เอื้ออำนวยกระบวนการเรียนรู้ (Knowledge / Learning Facilitator) โดยจัดแต่งตั้งผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้เป็นหัวหน้าเครือข่าย และให้เสนอประเด็นองค์ความรู้ต่างๆ ให้คณะกรรมการกลั่นกรององค์ความรู้พิจารณาเป็นประจำทุก 2 เดือน

นอกจากนี้กรมบังคับคดีได้จัดตั้งศูนย์กลางการบริหารองค์ความรู้ (KM Center) โดยให้มีหน้าที่ในการกำกับดูแล กำหนดนโยบาย หรือแนวทางในการดำเนินการของ KM Team ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ภายในกรมบังคับคดี เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้ของกรมบังคับคดีเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ลักษณะเด่นของกระบวนการจัดการความรู้ ของกรมบังคับคดี คือ บุคลากร ทุกระดับทั้งในส่วนราชการและส่วนภูมิภาค จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมของ KM Team และ

กระบวนการจัดการความรู้ ของกรมบังคับคดี จะถูกขับเคลื่อนไปโดยตลอดโดยเฉพาะอย่างยิ่ง โดยคณะทำงานด้านเครือข่ายเพื่อการบริหารองค์ความรู้ที่จะนำเสนอประเด็นองค์ความรู้ต่างๆให้คณะทำงานด้านการกลั่นกรององค์ความรู้พิจารณาเป็นประจำทุก 2 เดือน นอกจากนี้ก่อนจะนำองค์ความรู้ที่ออกเผยแพร่จะต้องผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการกลั่นกรององค์ความรู้เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่เป็น Best Practice สำหรับให้หน่วยงานนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานต่อไป

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2549 KM Center และ KM Team ของกรมบังคับคดีได้จัดกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อหน่วยงานและผู้รับบริการ เช่น

1. การจัดทำแผน KM ของกรมบังคับคดีซึ่งเป็นการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่กำหนดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของกรมบังคับคดี โดยได้จัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ผู้เข้าร่วมอบรมประกอบด้วยผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าฝ่าย ฯลฯ ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) และกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่การให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ร่วมกันระดมสมองจัดทำแผนการจัดการความรู้ ของกรมบังคับคดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549 ทั้งนี้สำนักงาน ก.พ.ร ได้ประเมินผลการจัดทำแผน KM ของกรมบังคับคดีได้คะแนนที่ระดับ 5 (ได้คะแนนเต็ม)
2. การศึกษาดูงานด้าน KM ภายนอกหน่วยงาน โดยคณะกรรมการศูนย์กลางการบริหารองค์ความรู้ (KM Center) ได้จัดกิจกรรมเกี่ยวกับการไปศึกษาดูงานด้าน KM ที่บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด และได้นำความรู้มาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ ของกรมบังคับคดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของ E - Learning
3. การจัดซื้อหนังสือที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกรมบังคับคดี โดยกรมบังคับคดีได้อนุมัติเงินจำนวน 100,000 บาท สำหรับจัดซื้อหนังสือเพื่อเก็บไว้ในคลังความรู้ ประจำหน่วยงานใช้สำหรับให้บุคลากรในหน่วยงานศึกษาหาความรู้ต่อไป
4. การจัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) โดยกำหนดให้บุคลากรของกรมบังคับคดี ที่ไปศึกษาดูงานด้านการบังคับคดี ณ ประเทศฝรั่งเศส และหลักสูตรภาษาอังกฤษ ณ ประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอังกฤษ เข้าร่วมในกิจกรรม Knowledge Sharing
5. การกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา (Subject Matter Expert : SME) โดยกรมบังคับคดีได้พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับภารกิจด้านต่างๆของกรมบังคับคดี ให้ทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

(Subject Matter Expert : SME) เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้าน การบังคับคดีแพ่ง , การบังคับคดีล้มละลาย , การวางทรัพย์ , การประเมินราคาทรัพย์ , การเงินและบัญชี , การบริหารงานบุคคล ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวมีหน้าที่เกี่ยวกับ การให้คำแนะนำหรือตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆตามที่มีผู้สอบถามทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งอาจสอบถามโดยทางโทรศัพท์ Website ของกรมบังคับคดี หรือโดยทางหนังสือ ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวส่วนหนึ่งของกิจกรรมการเผยแพร่องค์ความรู้ของกรมบังคับคดี ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ทั้งต่อบุคลากรภายในองค์กรและประชาชนผู้รับบริการ

6. การจัดเวทีเสวนาการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการบังคับคดี โดยมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเข้าร่วมเสวนา โดย จัดให้มีการสัมมนารับฟังความคิดเห็นตามแผนพัฒนากฎหมายประจำปี 2549 ตลอดจนจัดให้มีการอภิปรายเรื่องการบังคับคดีโดยเจ้าพนักงานบังคับคดีภาคเอกชน ซึ่งกรมบังคับคดีได้นำข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะที่ได้จากกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ดังกล่าว ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติราชการตามภารกิจของกรมบังคับคดี ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
7. การกำหนดให้หน่วยงาน/เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่สามารถพัฒนานวัตกรรมหรือระบบงานที่เป็นประโยชน์ต่อกรมบังคับคดี ส่งผลงาน/นวัตกรรม เข้าประกวด โดยหน่วยงานที่ได้รับรางวัลจะได้รับเกียรติบัตรยกย่องเชิดชูเกียรติจากอธิบดีกรมบังคับคดี ทั้งนี้มีหน่วยงานที่ส่งผลงาน/นวัตกรรม เข้าประกวดและได้รับรางวัล ดังนี้

#### ผลงานประเภทนวัตกรรม

รางวัลที่ 1 สำนักงานบังคับคดีจังหวัดเลย จากผลงาน “ระบบการจัดเก็บและค้นหาสำนวน และการบันทึกข้อมูลโดยการนำระบบ IT มาประยุกต์ใช้กับระบบงาน”

รางวัลที่ 2 สำนักงานบังคับคดีจังหวัดหนองคาย จากผลงาน “การนำระบบ IT มาประยุกต์ใช้กับระบบงานธุรการและระบบบันทึกข้อมูล”

#### ผลงานประเภทความคิดสร้างสรรค์

รางวัลที่ 1 กองคลัง กองคำนวณและเฉลี่ยทรัพย์ และกองอายัดทรัพย์สิน

จากผลงาน “การจ่ายเงินอายัดในคดีแพ่ง โดยการโอนเงินผ่านธนาคาร”

รางวัลชมเชย รวม 5 รางวัล

1. กองอายัดทรัพย์สิน จากผลงาน “เพิ่มสำนวน Electronic”
2. สำนักงานบังคับคดีและวางทรัพย์ภูมิภาคที่ 1 จากผลงาน “การบังคับคดีแพ่งแทน”

3. สำนักงานบังคับคดีจังหวัดเพชรบุรี จากผลงาน “ระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System หรือ GIS)”
4. สำนักงานบังคับคดีจังหวัดสมุทรสาคร จากผลงาน “การพัฒนาโปรแกรมระบบการยึดทรัพย์”
5. สำนักงานบังคับคดีจังหวัดกาญจนบุรี สาขาทองผาภูมิ จากผลงาน “การขายทอดตลาดสิ่งปลูกสร้าง ณ กรมบังคับคดี หรือสำนักงานบังคับคดีจังหวัด”

กิจกรรมดังกล่าวจะเป็นพลังช่วยจุดประกายให้บุคลากรของกรมบังคับคดีมีความคิดสร้างสรรค์หรือคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพ และคุณภาพการปฏิบัติงานตามภารกิจของกรมบังคับคดีต่อไป

เมื่อพิจารณาในภาพรวมจะเห็นได้ว่ากระบวนการจัดการความรู้ของกรมบังคับคดีได้มีการพัฒนาไปเป็นลำดับ โดย KM Team และ KM Center จะเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้กรมบังคับคดีบรรลุเป้าหมาย ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

